



ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E SUA ASSOCIAÇÃO COM AS CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO EM AGROINDÚSTRIAS

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Elvis Silveira-Martins

elvis.professor@gmail.com

Carolina dos Santos Vaz

carolina.vaz@embrapa.br

Resumo: *Pesquisadores de diferentes áreas, em especial interessados em estratégia, tem dedicado a atenção de suas agendas de pesquisa para compreender a orientação empreendedora dos gestores e seus desdobramentos. Neste contexto surgem as capacidades dinâmicas, como sendo a habilidade interna da organização para se projetar em relação ao ambiente externo e, com isto, obter melhores desempenhos. Desta forma, objetiva-se com a presente pesquisa correlacionar a orientação empreendedora com as capacidades dinâmicas: gerencial, mercadológica e ambidestra de agroindústrias do RS. A metodologia sustenta-se na pesquisa quantitativa e na técnica survey, sendo analisadas 14 agroindústrias representativas de diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul. Foram empregadas diferentes técnicas estatísticas. Os resultados apontaram que a orientação empreendedora possui relação positiva com a capacidade mercadológica e ambidestra. Não foi possível confirmar a relação com a capacidade gerencial. Assim, identificou-se que as ações empreendedoras dos gestores possuem ligação com as busca pelo atendimento, e antecipação das demandas dos clientes, além da criação de novos produtos/serviços em consonância com a melhoria dos já criados, de maneira constante e equilibrada. Estes achados demonstram uma característica peculiar das agroindústrias familiares, o conhecimento seus clientes e a busca pela diferenciação com produtos que agregam valor, fortalecendo as relações entre o rural e urbano. A ampliação dos produtos ofertados demonstra a preocupação das agroindústrias com as relações de comercialização, fazendo com que as práticas agrícolas recebam reconhecimento como negócio e contribuam para sustentabilidade e qualidade de vida no meio rural.*

Palavras-chaves:

1. INTRODUÇÃO

Os desdobramentos das estratégias com orientação empreendedora fomentam as agendas de pesquisas de cientistas interessados na temática. Ademais a identificação destas relações em diferentes segmentos empresariais é fonte motivadora para novos experimentos, apresentando novas informações de como se dá as interfaces nas organizações.

Em consonância com esta temática observa-se que as capacidades dinâmicas refletem a natureza diversificada da gestão estratégica e podem ser diretamente ligadas à teoria organizacional. Assim, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas pelas organizações pode ser visto como parte de uma tendência mais ampla para fortalecer a aplicação da lógica econômica junto à teoria das organizações; além de abrir espaço para a inserção de outras diferentes teorias como: liderança, cultura organizacional e variados aspectos na operacionalização das empresas (KRZAKIEWICZ, 2013).

Tendo em vista os objetivos comuns entre os construtos teóricos, a presente pesquisa procurará correlacionar a orientação empreendedora de agroindústrias gaúchas com as suas capacidades dinâmicas. Em específico pretende-se estudar as capacidades gerenciais, mercadológicas e ambidestras.

Justifica-se a escolha a aplicação deste estudo junto às agroindústrias, por estas serem fonte genuína de empreendedorismo, uma vez que os processos de mercado e gestão passaram a fazer parte do dia-a-dia dos pequenos agricultores ou empreendedores rurais, deixando de produzir alimentos apenas para sua subsistência e partindo para o mundo dos negócios, com todas as suas variáveis. Em complemento, observa-se o número reduzido de estudos com esta característica e construtos direcionados a este tipo de empreendimento.

O desenvolvimento da pesquisa apresenta-se em cinco seções, além desta introdução. A segunda parte do trabalho discorre-se sobre a teoria que suporta o desenvolvimento da pesquisa (orientação empreendedora, capacidades dinâmicas – gerencial, mercadológica e ambidestra). Prosseguindo apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados para a consecução da investigação. Na quarta seção é destacado o tratamento e a análise dos dados coletados. As considerações finais sobre o trabalho e apontamentos para futuras agendas de pesquisa, são apresentados na sequência. Por fim, relacionam-se as referências utilizadas.

2. ARCABOUÇO TEÓRICO

Esta seção procura apresentar as teorias que servem de fio condutor para o desenvolvimento desta pesquisa. Para tanto, serão abordados os construtos orientação empreendedora e capacidades dinâmicas. Este último ainda será detalhado em capacidades gerenciais, mercadológicas e ambidestras. Ainda serão apresentadas as hipóteses que pretende-se avaliar.

2.1 Orientação Empreendedora

No entender de Miller (1983) o empreendedorismo deve ser tratado de maneira mais ampla, deixando às margens a forma restritiva como a literatura até então abordava esta temática. Este pensamento é justificado pelo processo de modificação das estruturas organizacionais (crescimento e complexidade), existindo a necessidade de contínua renovação organizacional, inovação, assunção de riscos, além da busca de novas oportunidades que, muitas vezes, vão além dos esforços tradicionais dos tomadores de decisão.

Desta maneira para Miller (1983) a orientação empreendedora deve considerar os seguintes pressupostos: a) inovatividade: o gestor deverá focalizar a busca por diferenciações nos produtos/serviços, oferecendo aos consumidores inovações; b) proatividade: o gestor deverá inovar, mas de nada adiantará se não for o primeiro a chegar com o produto/serviço no mercado, logo, deverá antecipar-se aos concorrentes; c) assunção de riscos: segundo o autor, a orientação empreendedora pressupõe assumir riscos. A aversão ao risco não é associada à orientação empreendedora. Já Lumpkin e Dess (1996) destacam que na análise da orientação empreendedora, o pesquisador deverá considerar ainda as dimensões autonomia e agressividade.

Soininen *et al.* (2012) grafam a visão da orientação empreendedora, segundo as dimensões de Miller (1983), que tem recebido atenção conceitual e empírica substancial em pesquisas sobre o empreendedorismo moderno. Em complemento Martens *et al.* (2011, p. 252) confirmam este posicionamento apresentando um levantamento onde a maioria dos estudos (75%) valeram-se do ensinamento de Miller (1983) entre os anos de 1983 a 2006.

Contudo, García-Villaverde, Ruiz-Ortega e Canales (2013) destacam que antes de direcionar seus esforços pelo caminho preconizado pela teoria da orientação empreendedora, os gestores devem avaliar se a organização tem capacidades complementares para manter o valor que pode ser gerado por este comportamento, além da análise do poder de cópia dos concorrentes. Empresas que adotam a

orientação empreendedora, ao se deparar com a percepção da imitação no ambiente devem evitar ao máximo a inércia organizacional, baseando-se apenas no que já foi criado, pois este processo (estagnação) poderá anular as chances de vantagem competitiva.

Barreto e Nassif (2014) complementam este posicionamento destacando que alguns empreendedores utilizam-se de dimensões da orientação empreendedora em intensidades diferentes e de maneira informal, por conta da falta de familiarização com as temáticas.

A orientação empreendedora, alertam Dahan e Shoham (2014), não deve ser analisada de maneira restrita a novos empreendimentos. Segundo os autores muitas pesquisas investigam o empreendedorismo, se concentrando principalmente, no envolvimento dos gestores em novos empreendimentos, porém restringir a análise a somente este estágio da organização é uma análise míope da teoria, uma vez que os tomadores de decisão encontram-se em todas as fases de crescimento da empresa.

2.2 Capacidades Dinâmicas

De acordo com Teece e Pisano (1994) as capacidades dinâmicas devem ser entendidas como sendo um subconjunto de competências/capacidades que possibilitam a organização criar novos produtos e processos e, por conseguinte, responder as mudanças impostas pelo dinamismo do ambiente. Os autores complementam destacando que as capacidades dinâmicas devem ser percebidas como um paradigma emergente das organizações modernas.

Contrapondo a afirmação de Teece e Pisano (1994), Helfat (1997) destaca em sua pesquisa que são necessários estudos adicionais para entender como se dá o acúmulo da capacidade dinâmica nas organizações. O autor assinala que é preciso entender mais sobre as maneiras pelas quais as empresas identificam e promovem oportunidades para o conhecimento, compartilhando estes ativos dentro da organização, que tornam-se desafiadoras em ambientes complexos e dinâmicos.

Todavia, Teece, Pisano e Shuen (1997) ratificam que a temática capacidades dinâmicas deve ser vista como um construto promissor tanto em termos de futuro potencial de pesquisa como, também, um mecanismo de auxílio a gestão no pleito de vantagem competitiva em ambientes cada vez mais exigentes.

Neste contexto, observa-se que as capacidades dinâmicas consistem de processos estratégicos e organizacionais específicos, como desenvolvimento de produtos, alianças, e tomada de decisões estratégicas que criam valor para as empresas em mercados dinâmicos, manipulando recursos e os

transformando-os em novas estratégias de criação de valor. Desta maneira as capacidades dinâmicas não podem ser definidas como situações vagas, abstrações, ou posicionamentos tautológicos. Ainda, grafa-se que as diferentes tipologias de capacidades dinâmicas apresentam pontos comuns entre elas: equidade, homogeneidade e substituição entre as empresas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Visando contribuir para o melhor entendimento da temática, Meirelles e Camargo (2014) compilaram algumas das principais definições presentes na literatura acadêmica que podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese de definições sobre capacidade dinâmica

AUTORES	DEFINIÇÃO
Teece et al. (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências - chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.

Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Dosi et al. (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos)
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014)

Após a contextualização macro do construto capacidades dinâmicas, mas sem querer exaurir a discussão teórica sobre a temática, na sequência, tendo em vista o objetivo principal da pesquisa, serão abordadas de maneira específicas as tipologias de capacidades dinâmicas: gerencial, mercadológica e ambidestra.

2.2.1 Capacidade gerencial

Tendo em vista o amplo campo de análise do tomador de decisão, a capacidade dinâmica gerencial tem sido abordada na literatura sob diferentes prismas de interpretação, agregando valor a áreas específicas da gestão e, cumprindo assim o que ensina Eisenhardt e Martin (2000), quando afirmam que a

capacidade dinâmica não pode ser visualizada como algo genérico, ainda mais se tratando de um construto tão abrangente.

Neste contexto, observa-se o estudo de Bowen *et al.* (2001) que procura analisar a capacidade gerencial direcionada a área de suprimentos. Os autores argumentam que a implementação de políticas de suprimentos de produto sustentáveis (linha verde) é explicada pelo foco no desenvolvimento e implantação de capacidades gerenciais especializados de uma organização, e não pelo foco mais usual em pressões ambientais externas em uma empresa. Desta maneira a capacidade gerencial, no entender de Bowen *et al.* (2001), deverá focar no abastecimento sustentável, focando amparada por uma postura pró-ativa e ambiental das empresas, além de uma abordagem mais estratégica de gestão de compras e suprimentos.

Seguindo o mesmo contexto teórico, Tracey, Lim e Vonderembse (2005), analisaram a capacidade gerencial sob a ótica da cadeia de suprimentos (GCS). No entanto, os pesquisadores direcionaram seus esforços para entender a relação entre a capacidade gerencial, focada na GCS, e desempenho da empresa. Foi identificado que a capacidade gerencial possui relação positiva com o desempenho da organização (valor percebido pelo cliente, fidelização de clientes, desempenho do mercado e desempenho financeiro).

Já Ekionea e Fillion (2009) procuraram analisar a capacidade gerencial sob o prisma da gestão do conhecimento. De acordo com os autores o conceito de capacidades gerencial de conhecimento é a soma de toda as capacidades organizacionais relacionadas a capacidade gerencial de conhecimento sobre a infraestrutura, processos, bem como a atores/pessoas. A infraestrutura refere-se à tecnologia aplicada a infraestrutura e as estruturas de gestão do conhecimento. A capacidade gerencial de conhecimento está relacionada com os processos de geração, manipulação e aplicação do conhecimento. Já os atores/pessoas refere-se a capacidade organização aplicada a cultura, motivação, recompensas e encorajamento.

As múltiplas facetas do construto capacidade gerencial podem ser observadas em outros estudos como o de Wang e Feng (2012). No entender dos autores a análise sob o ponto de vista do relacionamento com o cliente representa à capacidade gerencial, de maneira mais específica, as dimensões: gestão da interação com o cliente, atualização do relacionamento com o cliente, retorno do cliente. Suas pesquisas apontaram que a capacidade gerencial, sob este olhar, possui relação no desempenho organizacional.

2.2.2 Capacidade mercadológica

A capacidade mercadológica tem sido reconhecida na literatura sobre a temática do aprendizado organizacional, baseado no conhecimento do mercado em que a organização atua. Segundo, Kaufmann e Roesch (2012) as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva através de diferentes ambientes institucionais através da construção e implantação de capacidades mercadológicas, percebendo e atendendo as demandas do seu público alvo. Em complemento Silveira-Martins e Tavares (2014) destacam que a capacidade mercadológica deve ser visualizada como a competência organizacional interna que tem como alvo o atendimento, bem como, a antecipação das demandas dos *stakeholders* externos.

De acordo com Vorhies e Morgan (2005), o *benchmarking*, como uma ferramentas de mercado, tem sido reconhecido como importante mecanismo para valorizar este tipo de capacidade das organizações, no entanto, ainda têm recebido pouca atenção dos gestores na busca da vantagem competitiva. Ainda de acordo com os autores, os resultados de suas pesquisas sugerem que a avaliação comparativa tem o potencial para se tornar um mecanismo de aprendizagem essencial para identificar, construir e melhorar as capacidades mercadológicas e, por conseguinte, fornecer vantagem competitiva sustentável.

Em consonância com os apontamentos de Vorhies e Morgan (2005), Morgan, Vorhies e Mason (2009) analisaram a orientação para mercado, capacidade mercadológica e desempenho das organizações. De acordo com os autores a orientação para o mercado e a capacidade mercadológica são complementares na busca de desempenho superior das empresas. Todavia, foi possível identificar que as capacidades mercadológicas impactam diretamente o retorno sobre os ativos (ROA) e desempenho percebido pela empresa, enquanto a orientação mercadológica somente sobre o ROA. Logo, a capacidade mercadológica parece impactar com maior completude o desempenho da organização e, por conseguinte, a vantagem competitiva, como preconizado por Vorhies e Morgan (2005).

Day (2011) ensina que três condições devem ser cumpridas para que as organizações possam ser bem sucedidas com a capacidade mercadológica. Estas qualidades são: i) possuir uma equipe de liderança atenta; ii) possuir um modelo de empresa sensível as rápidas mudanças mercadológicas; e; iii) possuir uma estrutura organizacional direcionada ao mercado.

Empresas que buscam comercializar no mercado externo (exportações) deverão, segundo Acikdilli (2015), localizar novos mercados, adaptar os seus produtos de acordo com as necessidades

desses mercados e/ou desenvolver novos produtos de exportação, determinar as estratégias de preços, selecionar os canais de distribuição adequados e atividades de promoção, a fim de se manter durante longo prazo, ou de maneira permanente, nos mercados internacionais. Estas práticas segundo o pesquisador são possíveis através da presença de capacidades de marketing. Logo, esta capacidade organizacional possui impacto estratégico não somente para o mercado interno mas, também, nos espaços mercadológicos internacionais.

2.2.3 Capacidade ambidestra

O conceito de capacidade ambidestra foi originalmente desenvolvido no estudo de Ducan (1974) diferenciando a estrutura organizacional em dois estágios: i) estágio I: iniciação da criação; e; ii) estágio II: implementação da criação. De acordo com o autor estes estágios são facilitadores da diferenciação da estrutura, capazes de mudar a organização transformando-a em inovadora.

March (1991) ampliou os estudos iniciais sobre ambidestria, desenvolvidos por Ducan (1974), aprofundando a temática e nominando os estágios como sendo exploração (estágio I) e exploração (estágio II). De acordo com March (1991) a exploração associa-se com as ações do gestor direcionadas a criação, invenção, inovação de produtos e serviços da empresa e a exploração relaciona-se com a melhoria do que já fora desenvolvido nas ações de exploração.

Logo, segundo o entendimento de March (1991) a empresa deve executar os dois movimentos de maneira contínua e constante, fazendo o movimento considerado ambidestro. O autor destaca que o direcionamento dos recursos organizacionais em apenas uma atividade (exploração ou exploração) pode ser prejudicial ao desempenho. A capacidade ambidestra da organização irá refletir diretamente no aprendizado organizacional.

Neste contexto e ampliando o escopo de análise, observa-se que a diversidade da equipe não só influencia positivamente a ambidestria organizacional, mas também a impede através de conflitos intra-grupos. Assim a organização deve se valer de mecanismos de integração de equipe aumentando a capacidade dos altos executivos em gerenciar o efeito dicotômico da diversidade facilitando a ambidestria organizacional (LI, 2014). Segundo Murty, Rao e Babu (2014) o potencial de inovação de uma organização reside nos conhecimentos, competências e habilidades de seus funcionários.

Esta habilidade de direção dos gestores (liderança transformacional) é apontada por Purvee e Enkhtuvshin (2014) com influência positivamente à capacidade ambidestra da organização, sendo mais evidente em ambientes dinâmicos.

De qualquer maneira Tinoco (2014) destaca que a capacidade ambidestra da organização continua a intrigar os profissionais da área, especialmente à luz de ambientes turbulentos e voláteis vivenciados pelas empresas atualmente. Em contrapartida, o autor ainda destaca que outras pesquisas indicam que a ambidestria poderá ser efetivada através da dualidade: estrutura e cultura. Scott (2014) destaca ainda que, devido às mudanças ambientais, muitas alterações realizadas pelas organizações não se perpetuam de maneira equilibrada, impactando diretamente na capacidade ambidestra da organização.

Devido as diferentes visões sobre a capacidade ambidestra, Piao (2014) procurou investigar as implicações das dimensões exploração e exploração sobre a longevidade das organizações. Os resultados apontaram que a exploração, independentemente possui impacto positivo sobre a longevidade da organização. A exploração, destacada da exploração, possui impacto curvilíneo sobre a longevidade da empresa. Desta maneira, segundo Piao (2014) as empresas precisam engajar-se ativamente, tanto na exploração como na exploração, a fim da manutenção e longevidade da organização, muito embora a junção das dimensões, em alguns casos, desencadeia resistências internas.

Sob outra ótica, Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) identificaram que o desempenho organizacional pode ser alcançado não somente pelo equilíbrio, e conjugação, entre as dimensões exploração e exploração (ambidestria), mas também de maneira individualizada.

2.2.4 Modelo conceitual e hipóteses

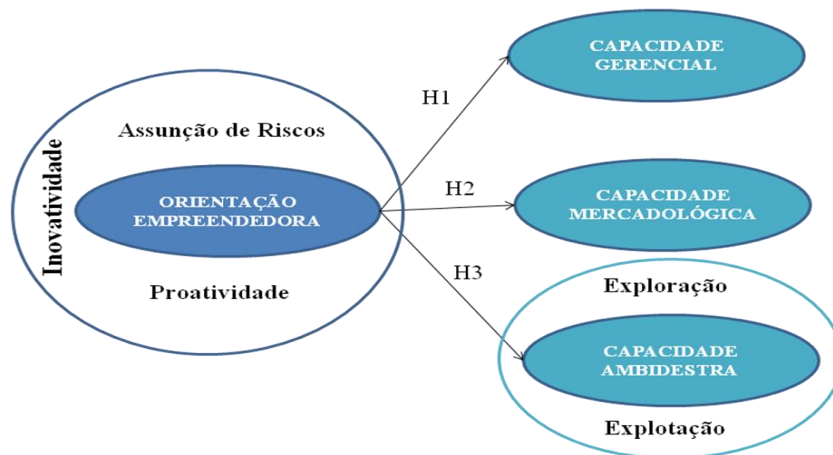
De acordo com Wang et al. (2015) a orientação empreendedora é vista como importante impulsionadora da capacidade de inovação das empresas, apesar deste pensamento, segundo os autores, pouco se sabe sobre a influência da orientação empreendedora na capacidade de inovação de pequenas e médias empresas.

Não obstante observa-se que as capacidades dinâmicas proporcionam uma construção teórica essencial e útil para a compreensão do fenômeno da concorrência no atual ambiente global, além de ser operacionalizada de diferentes maneiras para as empresas (KRZAKIEWICZ, 2013), tal como gerencial, mercadológica e ambidestra.

A partir do delineamento teórico que gera suporte a relação entre a orientação empreendedora e capacidades dinâmicas derivam-se as seguintes hipóteses que serão avaliadas: **H1**: existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade gerencial. **H2**: existe relação entre a orientação

empreendedora e a capacidade mercadológica. **H3**: existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade ambidestra. Estas relações podem ser observadas esquematicamente na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Conceitual



Na próxima seção serão apresentados os procedimentos metodológicos realizados objetivando para a plena consecução da pesquisa.

3. METODOLOGIA

A metodologia da presente investigação é sustentada na pesquisa quantitativa e na técnica *survey*. A amostra por conveniência, conforme ensina Hair *et al.* (2009), é composta por 14 agroindústrias de localidades do estado do Rio Grande do Sul. As empresas pesquisadas encontram-se a uma distância média de 150 km entre si. Este aspecto propicia uma inter-relação entre distintas realidades vivenciadas pelos gestores.

Os dados foram coletados *in loco*. O questionário foi composto por duas partes. A primeira abordou o tema orientação empreendedora, baseando-se no instrumento desenvolvido por Miller (1983) e adaptado por Escobar (2012), contemplando as três dimensões: inovatividade, proatividade e assunção de riscos. Este instrumento foi formado por 5 questões referentes a proatividade, 6 relacionadas a inovatividade e 5 associadas a assunção de riscos.

A segunda parte do instrumento abordou as capacidades dinâmicas: i) gerencial; ii) mercadológica; e; iii) ambidestra. Para a identificação da capacidade gerencial, foi utilizado o instrumento validado por Carvalho (2011). A capacidade mercadológica baseou-se no questionário de Castro Júnior (2013). Ambos os questionários foram compostos de 5 questões cada. Para a mensuração da capacidade

ambidestra utilizou-se o instrumento desenvolvido por Jansen (2005). Este questionário foi estruturado com base nas dimensões exploração e exploração, sendo que cada uma delas possuiu 7 questões.

Para a análise dos dados optou-se pelos softwares estatísticos PASW 18, versão 18.0.0 e Statistica 8.0. O primeiro foi utilizado para a realização dos cálculos e o segundo, tendo em vista a funcionalidade e qualidade, foi empregado para a geração dos gráficos. Os construtos orientação empreendedora e capacidade ambidestra foram tratados como sendo unidimensionais. Desta maneira realizou-se o cálculo da média ponderada sobre as suas dimensões (inovatividade, proatividade e assunção de riscos para a orientação empreendedora e exploração/exploração para capacidade ambidestra) para identificar os valores referentes a cada construto.

Neste contexto, para o tratamento dos dados foi empregado, em um primeiro momento, o teste de Shapiro-Wilk. De acordo com Fávero *et al.* (2009) este teste tem a propriedade de informar se as variáveis em análise possuem, ou não, distribuição normal, sendo conveniente a aplicação em amostras cujo o tamanho não exceda 30 respondentes.

Este procedimento visa avaliar se a hipótese nula (H_0) é confirmada. Esta hipótese afirma que a amostra decorre de uma população normal. Em caso de $p\text{-value} > \alpha 0,05$, não se deve rejeitar a hipótese nula.

A estatística utilizada neste teste é:

$$W_{cal} = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^n (x_{(i)} - \bar{x})^2}$$

Tendo em vista que o teste de Shapiro-Wilk apontou que a H_0 foi confirmada, procedeu-se a correlação linear de Pearson (r). O coeficiente de Pearson estará no intervalo de -1 a 1, sendo positivo quando os dados apresentarem correlação positiva e, negativo, o inverso. O coeficiente próximo de 1 ou -1 demonstrará forte correlação (BARBETTA, 2003). Este cálculo é representado pela expressão:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum (x_i - \bar{x})^2) (\sum (y_i - \bar{y})^2)}}$$

Com base nestes procedimentos, na sequência é apresentada a análise dos dados, bem como a realização de inferências teóricas.

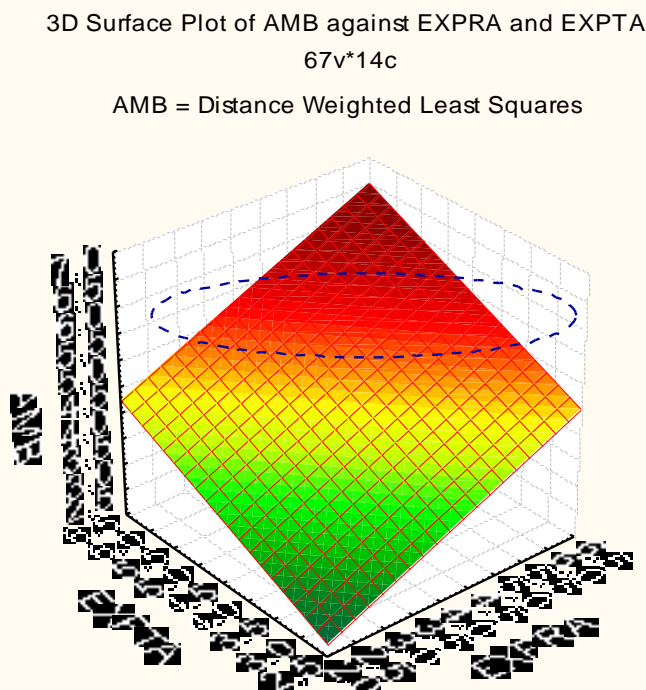
4. ANÁLISE DOS DADOS

Seguindo a corrente seminal da capacidade ambidestra, que destaca que a mesma é formada pelo equilíbrio entre as ações de exploração e exploração, procurou-se analisar se esta condição havia sido satisfeita.

Tendo em vista, que não foram localizados estudos esclarecendo quais as medidas adequadas para que se confirme o equilíbrio entre as ações, procedeu-se em um primeiro momento o cálculo do desvio padrão (DP), resultando em um valor de $\sigma = 0,918$. Este valor aponta para um DP que, acredita-se projetar um balanceamento entre as práticas, no entanto, como o cálculo considera os indicadores de maneira agrupada, optou-se pela realização de um gráfico de superfície de resposta, comparando os resultados das dimensões exploração e exploração a luz da ambidestria, conforme observa-se no Gráfico 1.

Como pode-se verificar as dimensões exploração e exploração apresentam equilíbrio entre as respostas. Apenas o construto ambidestria demonstra destaque de respostas na faixa de 5,5 — 6. Logo, considerou-se que as agroindústrias possuem equilíbrio nas ações de exploração e exploração.

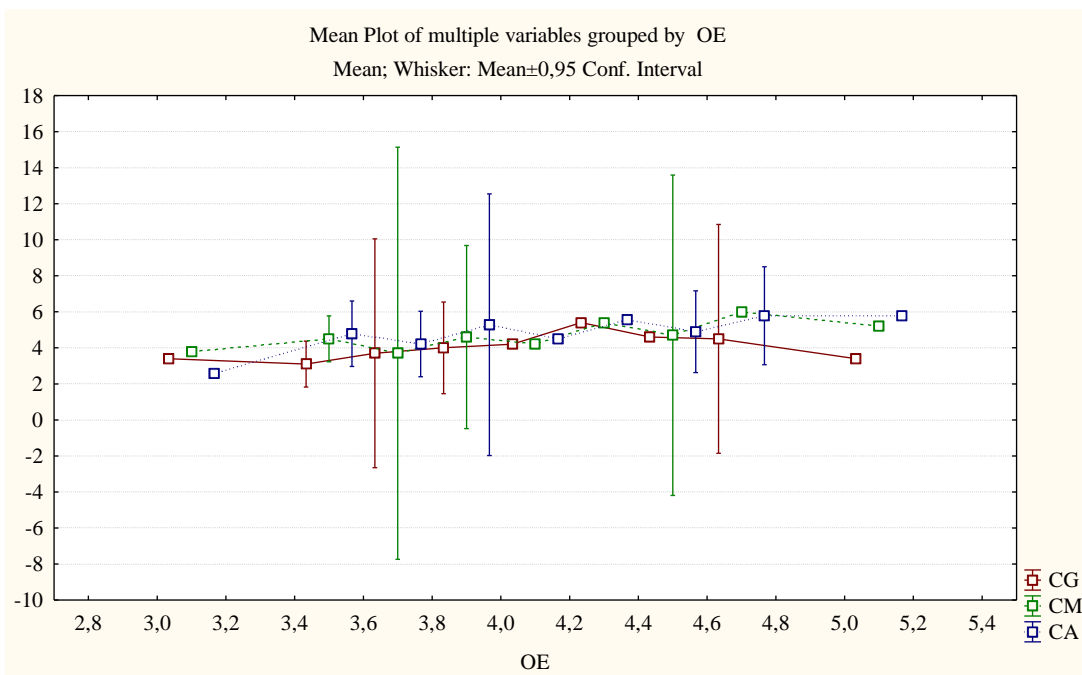
Gráfico 1 – Superfície de resposta dimensões ambidestria



Com a intenção de explorar os dados, realizou-se a distribuição das médias dos construtos capacidade gerencial, mercadológica e ambidestra, representadas pelas siglas CG, CM e CA, respectivamente, em função da orientação empreendedora. Conforme pode-se observar no Gráfico 2, as médias das capacidades gravitam entre os indicadores $\pm 3,0$ e $\pm 5,2$ da orientação empreendedora, apresentando pouca oscilação entre si.

Esta análise espelha, em uma primeira interpretação, a homogeneidade de resposta nos questionários, refletida em um baixo desvio padrão ($\sigma = 0,58$).

Gráfico 2 – Distribuição média construtos



Na sequência procurou-se verificar a normalidade dos dados realizando o teste de Shapiro-Wilk (S-W). Este procedimento resultou na estatística 0,987 relacionada à orientação empreendedora; 0,952 capacidade gerencial; 0,964 capacidade mercadológica e 0,902 capacidade ambidestra.

A significância estatística, em todos, os construtos derivou valores superiores à $\alpha=0,05$. Este resultado direciona para a confirmação da H_0 . Logo, o teste de S-W assegura que os dados apresentam distribuição normal. Estes dados podem ser visualizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Teste de Normalidade

CONSTRUTO	SHAPIRO-WILK			$\alpha = 0,05$
	Estatística	GL	Significância	
Orientação Empreendedora	0,987	14	0,997	
Capacidade Gerencial	0,952		0,591	
Capacidade Mercadológica	0,964		0,790	
Capacidade Ambidestra	0,902		0,122	

Tendo em vista que os dados apresentaram distribuição normal, e com isto a condição necessária para realizar a correlação de Pearson, procedeu-se os cálculos de associação entre os construtos.

Após os procedimentos identificou-se que a orientação empreendedora possui correlação positiva fraca com a capacidade gerencial ($r=0,442$). No entanto, não foi possível confirmar este apontamento, tendo em vista que o valor de significância difere do valor máximo esperado ($0,113 > 0,05$).

Por outro lado, foi possível identificar a correlação positiva moderada entre a orientação empreendedora e capacidade mercadológica ($0,633$), sendo possível confirmar este apontamento ($0,015 < 0,05$). Da mesma forma verificou-se que a orientação empreendedora e a capacidade ambidestra relacionam-se de maneira positiva forte ($0,762$), sendo possível confirmar este apontamento ($0,002 < 0,05$). Estes resultados podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3 – Correlação de Pearson

CONSTRUTOS ↓→		CG	CM	CA	GL=14
Orientação Empreendedora	R	0,442	0,633*	0,762**	
	p	0,113	0,015	0,002	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ao serem analisadas as hipóteses propostas para análise, observa-se que a primeira presunção (H1) de que existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade gerencial, embora tenha-se identificado uma associação positiva entre elas, a mesma não pode ser suportada por conta da falta de significância estatística.

Este resultado, em certa medida, parece corroborar o posicionamento de Krzakiewicz (2013). Segundo o autor, diferentes tentativas tem sido realizadas nos últimos anos para constituir um novo paradigma da gestão estratégica organizacional. Muitos esforços tem sido desenvolvidos para demonstrar a necessidade deste novo contexto, embora a aceitação plena de um modelo teórico único ainda não seja um consenso na academia, o que mais se aproxima desta realidade é o conceito de capacidades dinâmicas, por conta de refletir a característica da moderna economia inovadora; a transição da abordagem tradicional de minimização de custos para a de empreendedorismo que cria e acrescenta valor a empresa, ajudando a construir uma vantagem competitiva.

Já no tocante a segunda hipótese (H2) cuja afirmativa é de que existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade mercadológica, diante dos resultados encontrados, pode afirmar que esta hipótese foi confirmada, sendo que a relação entre ambos os construtos é positiva. Este resultado possui confluência com os apontamentos de García-Villaverde, Ruiz-Ortega e Canales (2013). De acordo com estes pesquisadores, empresas que empregam esforços em prol da orientação empreendedora deverão também possuir capacidades adicionais para a manutenção de sua vantagem competitiva. Assim, ao mesmo tempo em que os gestores desenvolvem novos produtos e fomentam a criatividade e inovação deverão desenvolver capacidades mercadológicas, para competir com a ameaça de imitação da concorrência.

Quando analisada a terceira hipótese (H3) que preconizou existir relação entre a orientação empreendedora e a capacidade ambidestra, pode-se afirmar que a mesma existe e é positiva. Estes achados são suportados por outros apontamentos científicos, a exemplo de Coelho (2014) quando afirma que suas pesquisas demonstraram a associação entre a inovação e melhoria de competitividade de micro e pequenas empresas. Ainda, o autor destaca que a capacidade ambidestra permite a melhor compreensão dos ambientes interno e externo.

Embora não tenha sido possível confirmar a existência de relação entre uma das capacidades dinâmicas (gerencial) com a orientação empreendedora (OE) das agroindústrias, acredita-se que a confirmação de relação positiva entre as capacidades mercadológicas (CM) e ambidestra reflita um cenário favorável para as empresas. Tal afirmação baseia-se no fato de que se as agroindústrias direcionarem suas práticas de gestão para o que preconiza a teoria da orientação empreendedora (innovar, assumir riscos e ser proativo) terão aptidão para desenvolver também capacidades mercadológicas (atendimento e antecipação das demandas) e ambidestras (criar e melhorar os produtos e serviços), que precede a vantagem competitiva organizacional e desempenho organizacional. O resultado das hipóteses avaliadas pode ser melhor visualizado no Quadro 4.

Quadro 4 – Hipóteses e Resultados

HIPÓTESE	COEFICIENTE	P-VALUE	RELAÇÃO	RESULTADO
H1	0,442	0,113	Positiva	Não Suportada
H2	0,633	0,015	Positiva	Suportada
H3	0,762	0,002	Positiva	Suportada

Com base no conteúdo das seções anteriormente descritas, na sequência serão apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou correlacionar a orientação empreendedora de agroindústrias gaúchas com suas capacidades dinâmicas gerenciais, mercadológicas e ambidestras. Desta maneira, acredita-se que o mesmo foi atingido refletindo o cenário atual deste segmento empresarial sob estes construtos.

Dentre as três tipologias de capacidades apenas a gerencial não foi possível confirmar na referência com a orientação empreendedora. Em relação as demais identificou-se que as agroindústrias apresentam relação positiva entre os seus comportamento empreendedores com estas capacidades. Tendo em vista o arcabouço teórico que sustenta ambos construtos (OE/CD) entende-se que os resultados identificados possuem coerência científica e empírica.

Justifica-se esta conclusão com o apontamento de Wang *et al.* (2015). Segundo os autores a aprendizagem organizacional modera a relação entre a orientação empreendedora e a inovação. Ainda, segundo os autores, as dimensões da orientação empreendedora: inovatividade, proatividade e assunção de riscos estão relacionados com a inovação de pequenas e médias empresas. Uma vez que a capacidade mercadológica e ambidestra possuem forte associação com a inovação, os resultados não surpreendem.

Por outro lado, as agroindústrias vivenciam um cenário de transição econômica. Até pouco tempo as mesmas eram, basicamente, constituídas de agricultores que visualizavam em suas propriedades apenas a subsistência familiar e que, rapidamente, para atender as pressões ambientais, tiveram que aprender a empreender, adquirindo capacidades para enfrentar o, antes distante, contexto da mercantilização dos seus produtos. Outro aspecto que fortalece o mercado das agroindústrias é o

fato dos consumidores estarem atentos cada vez mais na busca por alimentos seguros, fazendo com que produtos de qualidade e origem ganhem destaque no mercado.

Destaca-se que como limitação da presente pesquisa o tamanho da amostra, que impede o tratamento dos dados com diferentes técnicas estatísticas, o que não desqualifica as técnicas utilizadas. Por fim, sugere-se para novos trabalhos, a inclusão do construto desempenho das agroindústrias, verificando se a orientação empreendedora, em comunhão com as capacidades dinâmicas, possuem aderência aos resultados das empresas.

REFERÊNCIAS

- ACIKDILLI, G. Marketing capabilities-export market orientation and export performance relationship: establishing an empirical link. **Advances in Business-Related Scientific Research Journal**. n. 1, v. 6, pp. 49-62, 2015.
- BARRETO, J. C.; NASSIF, V. M. J. O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. n. 51, v. 16, pp. 180-198, 2014.
- BOWEN, F. E.; COUSINS, P. D.; LAMMING, R. C.; FARUK, A. C. The role of supply management capabilities in green supply. **Production and Operations Management**. n. 2, v.10, pp. 174-189, 2001.
- COELHO, M. A. Application of an approach to the innovation management in micro and small enterprises. **Independent Journal of Management & Production**. n. 3, v. 5, pp. 542-563, 2014.
- DAHAN, G.; SHOHAM, A. Strategic orientations: developing an integrative model of pioneering, entrepreneurial, and stakeholder orientation. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**. v. 109, pp. 758-762, 2014.
- DAY, G. S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**. v. 75, pp. 183-195, 2011.
- DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. *In*: KILMAN, R. H.; PONDY, L.; R.; SLEVIN, D. P. **The management of organization design: strategies and implementation**. v.1. New York: University of Pittsburgh, 167-188, 1974.
- EINSENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**. n. 10/11, v. 21, pp. 1105-1121, 2000.
- EKIONEA, J-P. B.; FILLION, G. Knowledge management capabilities consensus: evidence from a Delphi study. **Academy of Information and Management Science**. n. 2, v. 13, pp. 9-13, 2009.

- ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidade dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. 2012. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração), UNIVALI, Biguaçu, SC.
- FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P.; CHAN, B. L.; SILVA, F. L. da. **Análise de Dados: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GARCÍA-VILLAVERDE, P. M.; RUIZ-ORTEGA, M.; CANALES, J. I. Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: the influence of upstream and downstream capabilities. **European Management Journal**. v. 31, pp. 263-277, 2013.
- HAIR , J. F. Jr.; ANDERSON R. E.; TATHAM , R. L; BLACK , W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HELFAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*. n. 5, v. 18, pp. 339-360, 1997.
- KAUFFMANN, L.; ROESCH, J-F. Constrains to building and deploying marketing capabilities by emerging market firms in advanced markets. **Journal of International Marketing**. n. 4, v. 20, pp. 1-24, 2012.
- KRZAKIEWICZ, K. Dynamic capabilities and knowledge management. **Management**. n. 2, v. 17, pp. 1-15, 2013.
- LI, C-R. Top management team diversity in fostering organizational ambidexterity: examining TMT integration mechanisms. **Innovation: management, policy e practice**. n. 3, v. 16, 2014.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organization learning. **Organization Science**, v.2, n.1, 71-87, 1991.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; BOISSIN, J-P.; BEHR, A. Elementos da inovatividade no setor de software: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**. n. 1, v. 8, pp. 248-279, 2011.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 18, pp. 41-64, 2014.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**. n. 7. v. 29, pp. 770-791, 1983.

- MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Marketing orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**. v. 30, pp. 909-920, 2009.
- MURTHY, A. V. N.; RAO, K. M.; BABU, P. B. Behaviours of innovative people in organisations: a conceptual study. **International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspective**. n. 3, v. 3, pp.1047-1054, 2014.
- PIAO, M. A long life after exploitation and exploration. **European Journal of Innovation Management**. n. 2, v. 17, pp. 209-228, 2014.
- PURVEE, A.; ENKHTUVSHIN, D. Transformational Leadership and Managers Ambidexterity: Mediating Role of Environmental Dynamism. **International Journal of Innovation, Management and Technology**. n. 6, v. 5, pp. 434-437, 2014.
- SCOTT, N. Ambidextrous strategies an innovation priorities: adequately priming the pump for continual innovation. **Technology Innovation Management Review**. n. 4, v. 7, pp. 44-51, 2014.
- SILVEIRA-MARTINS, E. ROSSETTO, C. R.; AÑAÑA, E. S. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**. n. 3, v. 7, pp. 707-732, 2014.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Organizações em Contexto**. n. 20, v. 10, pp. 297-322, 2014.
- SOININEM, J.; MARTIKAINEN, M.; PUUMALAINEN, K.; KYLÄHEIKO, K. Entrepreneurial orientation: growth and profitability of Finnish small – and medium – sized enterprises. **International Journal of Production Economics**. v. 140, pp. 614-621, 2012.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**. n. 3, v. 3, pp. 537-556, 1994.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. n. 7, v. 18, pp. 509-533, 1997.
- TINOCO, J. K. Double dealing: the influences of diverse business processes on organizational ambidexterity. **Academy of Strategic Management Journal**. n. 2, v. 13, pp. 87-110, 2014.
- TRACEY, M.; LIM, F-S; VONDEREMBSE, M. A. The impact of supply-chain management capabilities on business performance. **Supply Chain Management**. n. 3/4, v. 10, pp. 179-191, 2005.
- VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Review**. v. 15, pp. 426-446, 2013.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**. v. 6, pp. 80-94, 2005.

WANG, K. Y.; HERMENS, A.; HUANG, K-P.; CHELLIAH, J. Entrepreneurial orientation and organizational learning on SME's innovation. **International Journal of Organizational Innovation**. n. 3, v. 7, pp. 65-75, 2015.

WANG, Y.; FENG, H. Customer relationship management capabilities: measurement, antecedents and consequences. **Management Decision**. n. 1, v. 50, pp. 115-129, 2012.